

GÖRÖG Mihály

STRATÉGIA, PROJEKT, PROJEKTSZERVEZET – A HOSSZÚ TÁVÚ SIKER ZÁLOGAI

A tanulmány a létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi behatárolásának kiindulási pontjait, valamint a projektszervezeti megoldások alkalmazásának szempontjait tárgyalja, alapvetően a szerző saját korábbi eredményeire támaszkodva.

Az elmúlt egy-másfél évtizedben jellemzővé váltak a gyors és szinte folyamatos változások mind a makrokörnyezetben, mind az egyes szervezetek szűkebb ágazati környezetében. Ez a körülmény alakította ki a szervezetekben a folyamatosan stratégiában való gondolkodás szükségességét, valamint vezetett el annak felismeréséhez, hogy a szervezeti stratégiában megfogalmazott változási célok megvalósításának – a szervezet alkalmazkodásának – leghatékonyabb eszközei a projektek. Ez a felismerés motiválta a projektorientált stratégiai gondolkodás kialakulását (1) és a stratégiaorientált projektmegvalósítás szükségességét (2). Más megfogalmazásban ez azt jelenti, hogy a szervezetek hosszú távú sikeressége a stratégiai célok elérését megvalósító projektek teljesítésétől függ. Ezek az összefüggések nemcsak egyes szervezetek (vállalat, intézmény stb.), hanem önkormányzatok, régiók és országok, sőt nemzetközi regionális képződmények esetében is helytállóak.

Ennek ellenére sokszor tapasztalhatjuk, hogy a stratégiai célok elérése érdekében kialakított projektek jelentős idő- és költségátúlépés mellett valósulnak meg (3,4), és nemegyszer az elgondolt projekteredménytől kisebb vagy nagyobb mértékű, de nem feltétlenül szándékolt eltérés is előfordul. A jelenségek okaiként a gyakorlati szakemberek legtöbbször a következőket említik:

– A teljesítés során meghozandó, de előre nem látható döntések nagy száma és az ezzel együtt járó időigényes döntéshozatali folyamatok.

- A hiányos információáramlás és az ezzel összefüggő kis hatékonyságú kommunikáció.
- A nem kielégítő projektkontroll és ennek következtében a nemkívánatos eltérések túl késői felismerése.
- A projekt-előkészítés szakaszában készített idő- és költségtervek mögötti túlzott optimizmus és a kockázati tényezők számszerűsíthető hatásának mellőzése.

Nem megkérdőjelezve az említett okok jelentőségét az idő- és költségátúlépések kialakulásában, illetve az elvárttól eltérő projekteredmény létrejöttében, egy közel két éven át tartó és 2000 elején lezárt, mélyinterjúkra alapozott kutatómunka során azt igyekeztünk kideríteni, hogy melyek azok a mélyebben gyökerező problémák a projektmegvalósításban, amelyek az említett eltérésekhez vezetnek, és amelyek egyben magyarázatul is szolgálnak a felsorolt okok előfordulására. Ezeket a felsorolásban szereplő okokat ugyanis csak akkor tudjuk kiküszöbölni a projektmenedzsment technikák (időtervezés, kontroll stb.) alkalmazásának szakmailag megfelelő színvonal mellett is, ha ismerjük az előfordulásukban közrejátszó mélyebb okokat és megfelelő közelítésmóddal ez utóbbiakat meg is szüntetjük.

A kutatómunka során mintegy száz projektvezetővel, illetve felsőszintű vezetővel készült mélyinterjú, elsősorban az üzleti életben működő vállalatokra vonatkozóan, részben egyéni, részben kiscsoportos beszélgetések formájában.

Ágazati hovatartozását tekintve a vállalatok működési

köré érintette az élelmiszeripart, a villamosenergia-ipart, a gyógyszeripart, az olajipart, a hírközlést, az autóalkatrész-ipart, az elektronikai ipart, a szállodaipart, a vegyipart és a bankszektor. A projektek tartalma alapján a mélyinterjúk tárgyát beruházási projektek (építőipari és technológiai szerelési projektek), kutatási és fejlesztési projektek (szoftverfejlesztés és termékbevezetés), valamint informatikai projektek (integrált ügyviteli rendszer és vezetői információs rendszer), illetve kisebb részben szervezetalkotási projektek képezték.

A mélyinterjú mint módszer nem ad lehetőséget a nyert információk statisztikai elemzésére, de a beszélgetések eredményei egyértelműen alátámasztják azt – a többé-kevésbé az előzetes várakozásoknak (hipotéziseknek) megfelelően –, hogy az időbeli, a költségbeli és az eredményre vonatkozó eltérések kialakulásának mélyebben gyökerező leggyakoribb okai az alábbiak:

- Az elérendő projekteredmény tartalmi és területi határainak pontatlan, sokszor csak fő vonalakban történő meghatározása.
- A projekt teljesítés folyamatának nem megfelelő koordinációja, vagyis a projekt teljesítésére és irányítására kialakult szervezeti megoldások valamelyikének ötletszerű alkalmazása.
- A nem kellően átgondolt erőforrás-allokáció, különösen a projektszervezet tagjaira vonatkozóan. Sokszor napi feladatokkal túlterhelt alkalmazottak kaptak projekt feladatokat is, de nem egyszer projektvezetők is kerültek ebbe a helyzetbe.

Ezek a körülmények részben közvetlenül, részben pedig a korábban felsorolt tényezőkön keresztül egyértelműen vezetnek el az idő- és költségútlépéshez, valamint a kívánatostól eltérő projekteredményhez. Ezek a problémák azonban kiküszöbölhetőek, illetve a még kezelhető mértékűre csökkenthetőek a megfelelően alkalmazott projektbehatárolási módszerek alkalmazásával, valamint a módszertanilag megalapozott projekt-szervezet kialakításával. Éppen ezért a figyelmet a továbbiakban – az említett kutatómunka apropóján – erre a két kérdéskörre fordítjuk, noha szükségesnek látszik ezeket megelőzően a korábbiakban már említett stratégiaorientált projektmegvalósítási folyamat rövid áttekintése.

A stratégiaorientált projektciklus

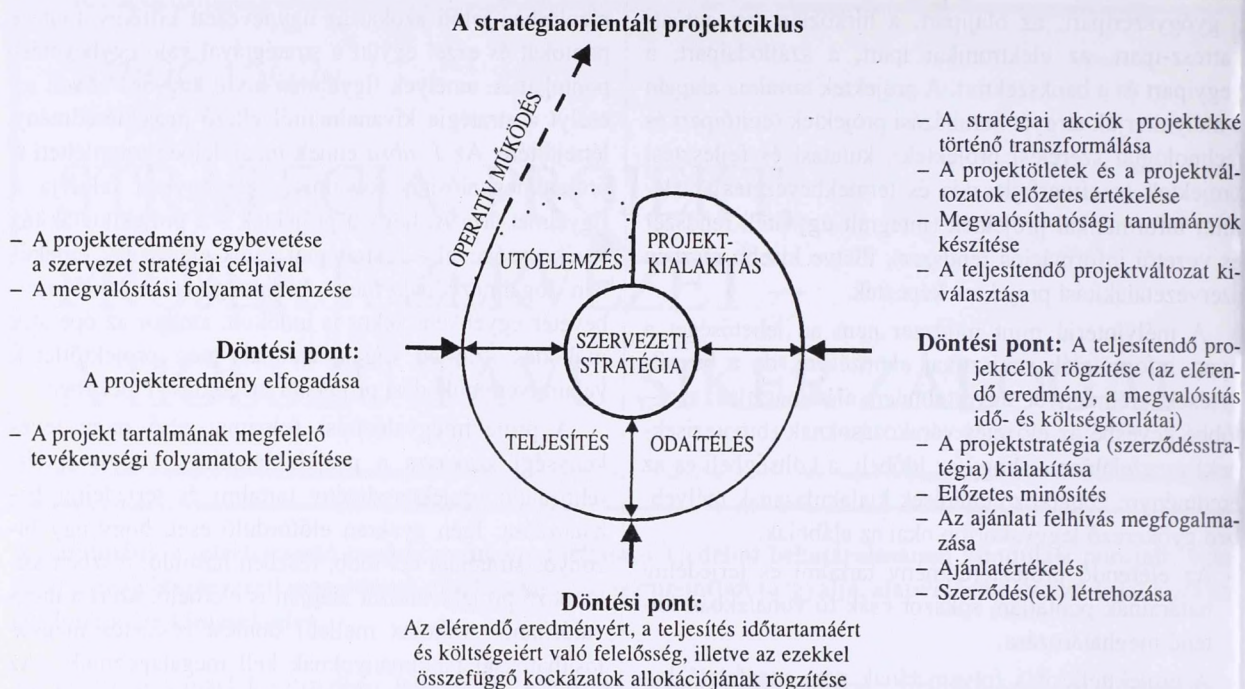
A stratégiaorientált projektciklus a projektmegvalósítási folyamat olyan koncepcionális kerete, amelynek középpontjában, mintegy a forgástengelyében, a szerve-

zeti stratégia található (5). A projektciklus ebben az ábrázolásban jelöli azokat az ügynevezett kritikus döntési pontokat és ezzel együtt a stratégiával való egybevetési pontokat is, amelyek figyelmen kívül hagyása növeli az esélyt a stratégia kívánalmaitól eltérő projekteredmény létrejöttére. Az 1. ábra ennek megfelelően szemlélteti a projektmegvalósítás folyamatát, de egyben felhívja a figyelmet arra is, hogy a projektek – a projektkialakítás tevékenységével – a stratégiai célok elérésének érdekében foglalkozódnak meg. A stratégiával történő egybevetés egyébként akkor is indokolt, amikor az operatív működés szintjén foglalkozódnak meg projektötletek valamilyen működési probléma megoldása érdekében.

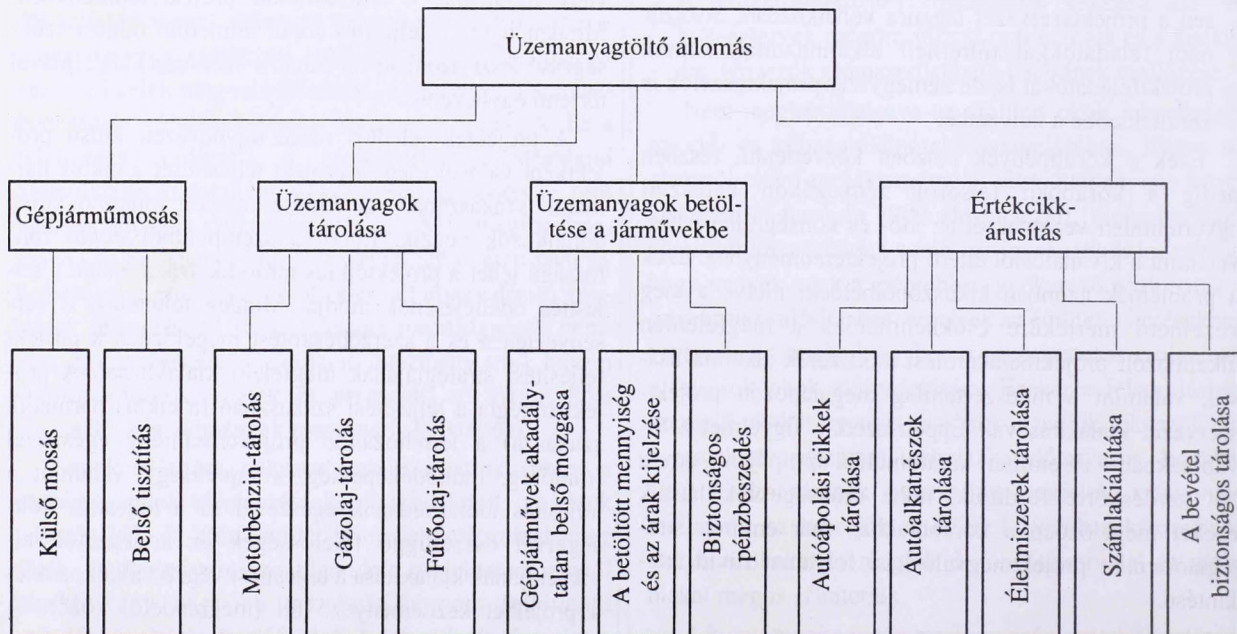
A projektmegvalósítási folyamat első nagy tevékenységi szakasza a projektkialakítás, vagyis a létrehozandó projekteredmény tartalmi és területi meghatározása. Igen gyakran előfordul eset, hogy egy bizonyos stratégiai cél több, részben hasonló, részben különböző projektváltozat alapján is elérhető, ezért a megvalósítandó változat melletti döntést részletes megvalósíthatósági tanulmányoknak kell megalapozniuk*. Az így kialakított döntés zárja le gyakorlatilag ezt a szakaszt az 1. ábrán is jelölt döntési ponttal, ami nem jelenti azt, hogy a továbbiakban – különösen a projekteredmény létrehozási szakaszában – ne következhetne be változtatás vagy módosítás a létrehozandó projekteredményben. Minden ilyen, a teljesítés során felmerülő döntés szükségessé teszi azonban az aktuális szervezeti stratégiával történő egybevetést.

A projektek jelentős része ügynevezett külső projektként valósul meg, a projekt teljesítését a ciklus harmadik szakaszában szerződéses alapon működő külső vállalkozók végzik. Ebből a szempontból döntő fontosságú lehet a projektciklus második szakaszában a teljesítés odaítélésének módja. Mindez feltételezi a versenyeztetést és a szerződéskötést megelőzően a projekt teljesítési stratégiájának megfelelő kialakítását. A projektstratégia a teljesítési szakaszban (a ciklus harmadik szakasza) a létrehozandó projekteredmény egészével (minőség, működőképesség, komplettég), valamint a teljesítés időtartamának egészével és a teljesítés költségeivel összefüggő felelősségek és kockázatok allokációjának kialakítása a teljesítést végző vállalkozók és a projektet kezdeményező fél (megrendelő) között. A kockázat- és felelősségmegosztás konkrét módja közvetlenül befolyásolja a versenyeztetés és az aján-

* A projektkialakítás és a megvalósíthatósági tanulmányok kérdésköreivel a tanulmány következő pontja foglalkozik részletesebben.



A MOL 2000-es projekt funkcióstruktúrája



latértékelés, majd pedig a teljesítésre vonatkozó szerződéskötés célszerű megoldásait. Ez a szakasz, a teljesítés odaítélése, lényegében az ajánlatértékelést követő döntéssel zárul az 1. ábrán jelölt döntési pontnak megfe-

lelően. Bizonyos projektstratégiai megoldások több külső vállalkozót tételeznek fel (pl. tradicionális szerződéstípus alkalmazása esetén), így az odaítélés és a teljesítés fázisai átfedésbe kerülhetnek egymással.

A projekteredmény létrehozása a ciklus harmadik szakaszában valósul meg a teljesítés során. Megfelelő projekt kialakítást és a teljesítés stratégiájára vonatkozó átgondolt döntést feltételezve ez a szakasz kevés szervezeti stratégiái vonatkozást rejt magában. Ellenkező esetben, vagyis eltérések vagy változtatások és módosítások kialakulásakor azonban elengedhetetlen a vonatkozó döntések meghozatala előtt a szervezeti stratégiával való egybevetés. A harmadik szakaszt az elkészült projekteredmény átvételére és használatbavételére vonatkozó döntés zárja le, ezt követően már nincs lehetőség módosítást kezdeményezni a projekt eredményére vonatkozóan, csak egy újabb projekt keretében. Az utóelemzés mint a projektciklus negyedik szakasza egyrészt a projekt megvalósítás tanulási szakasza, másrészt pedig annak értékelését teszi lehetővé, hogy a már operatív működési életciklusba lépő projekteredmény milyen mértékben váltotta a valóra a létrehozását szükségessé tevő stratégiai célt.

AA projektek tartalmi-terjedelmi kialakítása

A projektmegvalósítási folyamat itt bemutatott ábrájának vizsgálata ráirányítja a figyelmet a projektek stratégiai hátterére, vagyis arra, hogy projektekre azért van szükség, mert meg akarjuk valósítani a stratégiában megfogalmazott változásokat. Ez az összefüggés különösen nyilvánvaló a projekt kialakítási szakaszban. A stratégiából következik, hogy változtatnunk kell a napi működés egy vagy több sajátosságán. Más esetben részben vagy egészben új operatív működésre van szükség a stratégiai célokban megfogalmazottak eléréséhez. Ezért egy projekt megfogalmazása során abból célszerű kiindulni, hogy egy bizonyos stratégiai cél elérése érdekében magának a létrehozandó projekteredménynek milyen operatív funkciókat kell megvalósítania. Noha a változások érdekében a funkciókra van szükségünk, de projekteredményként a kívánt funkciókat működtető eszközöket, azaz funkcióhordozókat hozunk létre. Ez utóbbiak jelentik a megvalósítandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi határait. Egy létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi határainak pontos kialakításához fel kell építenünk annak funkcióstruktúráját és funkcióhordozó-struktúráját az alapul szolgáló stratégiának megfelelően. Ha tekintetbe vesszük egy MOL 2000-es üzemanyagtöltő állomás funkcionálisát (az alapul szolgáló stratégiai cél: az ezredforduló igényeinek megfelelő, európai színvonalú kúthálózat létrehozása), akkor az, kissé egyszerűsített módon, a 2. ábra szerint ábrázolható.

A funkcióstruktúra, amint az a 2. ábrán látható, hierarchikusan felépülő elrendezés, ahol a hierarchia csúcsán a megvalósítandó projekteredmény egésze (vagy az alapul szolgáló stratégiai cél) található. Ez alatt helyezkednek el a fő funkciócsoportok, amelyek alfunkciókra, ez utóbbiak pedig részfunkciókra, amelyek további elemi funkciókra bonthatók, amennyiben ilyen mélységű felbontás indokolt.

Egy projekt kialakítása során sokszor nem csak funkciókat kell tekintetbe venni, hanem a stratégia elérése szempontjából ugyancsak fontos, de funkcióként nem értelmezhető követelményeket is. Ez utóbbiakat nevezzük a projekteredményben realizálódó céloknak. Ilyenek lehetnek például a MOL 2000-es benzinkút esetében a figyelemfelkeltő külső megjelenés, az esztétikai hatás stb. Bizonyos projektek kialakítása során pedig valójában csak projektcélokat fogunk találni. Ez a helyzet jellemzően úgynevezett immateriális projekteredmények, mint például átképzési vagy továbbképzési programok esetében alakul ki. Akár célokról vagy funkciókról, akár egyidejűleg mindkettőről van szó egy projekt kialakítása során, azok a 2. ábrához hasonló úgynevezett funkció/cél struktúrában ábrázolhatóak. A funkció/cél struktúra kialakítása teszi lehetővé a projekteredményként megvalósítandó funkcióhordozó/eszköz struktúra megbízható pontosságú kialakítását, vagyis egy projekt tartalmi-terjedelmi határainak a rögzítését. Ehhez azonban a funkció/cél struktúra kapcsán meg kell fogalmaznunk a következőket:

- Az egyes funkciók, illetve projektcélok kapcsán a funkcióellátás és a célérés kapacitásbeli, illetve a célérés kvantitatív módon kifejezhető jellemzőit; célszerű itt figyelembe venni az előre látható bővülő igényeket is (például a külső mosás funkcionál tíz személykocsi/óra).
- A funkcióellátás során érvényes minőségi követelményeket (például szabványokban megfogalmazott elvárások).
- A funkcióellátás és a célérés során fennálló, a működési környezetre jellemző sajátosságokat (például az üzemanyag-tárolási funkcionál a hőmérsékleti viszonyok stb).

Valójában ezt követően kerülhetünk abba a helyzetbe, hogy meg tudjuk határozni a szükséges projekteredmény tartalmi-terjedelmi határait képező funkcióhordozóknak és/vagy a projektcélok megvalósítása eszközeinek a struktúráját is. Mindehhez azonban figyelembe kell még venni adott esetben a lehetséges funkcióhordozókra vonatkozó értékelemzés eredményeit, illetve az előbbi struktúra kapcsán említett, a funkcióellátás és a célérés során fennálló környezeti sajátosságokat is.

A funkcióhordozó/eszköz struktúra ugyancsak hierarchikus felépítésű, amelynek csúcsán, hasonlóan a funkció/cél struktúrához, a megvalósítandó projekteredmény egésze vagy az alapul szolgáló stratégiai cél található. Ez alatt helyezhetők el a fő funkciócsoportokat, illetve projektcélokat realizáló funkcióhordozók és eszközök, amelyek szintén tovább bonthatók, szükség esetén az elemi szintig.

A projektkialakítás során, jelesül a megvalósítandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi határainak a kialakításakor az egyik leggyakrabban előforduló hiba, hogy mellőzve a funkciók és projektcélok stratégiai alapon történő meghatározását, közvetlenül a funkcióhordozókat és a célmegvalósítás eszközeit kezdik kialakítani. Ennek a gyakorlatnak néhány, a projektciklus későbbi szakaszaiban jelentkező olyan következménye van, amelyek végső soron idő- és költségútlépéshez vezetnek:

- A teljesítés során, sőt gyakran annak a végéhez közeledve válik nyilvánvalóvá, hogy az elérendő stratégiai cél szempontjából hiányos a már majdnem kész projekteredmény funkcionalitása, illetve az elérendő célok köre. A kompletté tétel mindenképpen többletidőt és többletköltséget von maga után.
- A lehetőségekhez képest sem kellő részletezettséggel megfogalmazott projekteredmény a teljesítés során számos döntési kényszert produkál. Az ilyen döntések többnyire időigényesek, így törvényszerűen a teljesítési idő növekedéséhez vezetnek, az erőforrások időarányos költségein keresztül pedig költségútlépéshez.
- A funkció/cél struktúra mellőzése, vagy csak nagy vonalakban történő felvázolása nem teszi lehetővé a létrehozandó projekteredmény kezelhetően kvantitatív módon történő megfogalmazását, aminek következtében még a jó szándék megléte és a tervezési technikák eszköztárának szakszerű alkalmazása esetén sem készíthető megbízható idő- és költségterv.

Mintegy szükségszerű további folyamánya a fentiek szerinti hiányos projektkialakítási gyakorlatnak, hogy szinte esetlegessé válik az, hogy az elkészült projekteredmény milyen mértékben váltja valóra az alapul szolgáló stratégiai célokat. A kutatás során vizsgált esetekben jó néhányszor (különösen informatikai projektek esetében) két nemkívánatos szélsőséges helyzet alakult ki. Az egyik eset az, amikor a megvalósítandó stratégia szempontjából a projekteredmény bizonyos funkcionalitásai (akár a terjedelem, akár a kapacitás szempontjából) túlzottan szűknek bizonyultak, így összességében az elkészült projekteredmény nem tette lehetővé az alapul

szolgáló stratégiai cél elérését. Más esetekben szükség-telenül túlméretezett kapacitású funkcionalitások jöttek létre (még az esetleges későbbi növekvő igényeket is szem előtt tartva), ami lehetővé teheti ugyan a stratégia megvalósulását, de fölösleges, meg nem térülő költségek árán. Ezek a szélsőségek a közvetlenül a funkcióhordozókban, illetve eszközökben való gondolkodáson alapuló projektkialakítás következményei.

További, igen jelentős hozadéka a projektek tartalmi-terjedelmi határai itt javasolt kialakítási módjának, hogy valójában így teremődik meg a reális kiindulási alap a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítéséhez. A projektkialakítás során egy adott stratégiai cél eléréséhez több, részben különböző funkcionalitású (a funkciók száma, kapacitásjellemzői stb.), illetve elérendő projektcéljaiban különböző projektváltozat alakulhat ki, amelyek így részben eltérő funkció/cél, illetve funkcióhordozó/eszköz struktúrákban fogalmazódnak meg. Eltérő projektváltozatok abból is adódhatnak, hogy a funkcióhordozók/eszközök struktúrája többféle konkrét technikai megoldás alapján is kialakítható. Ezért megvalósíthatósági tanulmányok készítése szükséges, amelyek a különféle projektváltozatok közötti választásnál döntéselő-készítő, a megvalósíthatóság komplex feltételeit, továbbá a megvalósítás várható eredményeit projektváltozatonként részletesen elemző és értékelő tanulmánykötet készítését jelentik. Ennélfogva a megvalósíthatósági tanulmányok magukban kell, hogy foglalják:

- A technikai megvalósíthatóság értékelését, beleértve az egyes projektváltozatok kapcsán szükséges megvalósítási időtartamokat is.
- A pénzügyi megvalósíthatóság értékelését, beleértve a megvalósítás költségein túl az egyes finanszírozási források értékelését, továbbá a megtérülési számításokat, valamint a megtérüléssel összefüggő kockázati tényezők értékelését.
- A projektben érintett érdekcsoportok várható magatartásának elemzését, valamint az alkalmazható projektmarketing-eszközök értékelését.
- Piaci tanulmányt, amikor az elkészült projekteredmény piacon értékesíthető szolgáltatást vagy terméket állít elő.
- Környezeti hatástanulmányt, egyrészt a projekt teljesítési szakaszára, másrészt a projekteredmény működési ciklusára vonatkozóan, amennyiben a projekt, illetve egyes változatai kapcsán környezeti hatások következhetnek be.
- A megvalósítás lehetséges különböző földrajzi helyszíneit, amely többnyire beruházási projektek kapcsán válik szükségessé.

Minthogy a megvalósíthatósági tanulmánykötet döntéshozatali szerepet játszik a projektalakítási szakaszban, tartalmának felsorolásszerű bemutatása is nyilvánvalóvá teszi, hogy a teljesítésre kiválasztott projektváltozatra vonatkozó megalapozott döntés a tanulmánykötet alapján csak akkor alakítható ki, ha a projektváltozatok kialakítását a funkció/cél struktúrák alapján végezzük el. Ellenkező esetben, még ha a megvalósíthatósági tanulmányok önmagukban szakmailag korrekt módon készültek is, nem teszik lehetővé a stratégia szempontjából leginkább megfelelő projektváltozat kiválasztását, hiszen az elemzések kiinduló információi nem teszik erre alkalmassá. A javasolt projektalakítás, minthogy jelentősen erősíti a megvalósítandó projekteredmény kvantitatív jellegű megfogalmazását, végső soron a megvalósíthatósági tanulmányok pontosabb elkészítését is lehetővé teszi. Ez utóbbi esetben pedig a teljesítésre kiválasztott projektváltozat melletti döntés is megalapozottabbá válik.

A projektszervezet jelentősége

A mélyinterjúk eredményei meggyőzően igazolták, hogy a projektalakítás hiányosságai mellett a gyakori idő- és költségutúllépés kialakulásában jelentős szerepet játszik a projektszervezetek nem kellően átgondolt alkalmazása, illetve az ez utóbbival szorosan összefüggő erőforrás-allokációs problémák. Ezért fontosnak tartjuk, hogy a tanulmány további részében bemutassuk a projektszervezetek alkalmazási szempontjait.

Minthogy a munkamegosztás következtében egy projekt résztvevői között elkülönültségek jönnek létre, koordinációra van szükség annak érdekében, hogy a projekt teljesítési folyamatának egésze a kívánt végeredményt hozza létre. Az említett elkülönültségek létrejönnek az egyes projektfeladatok teljesítésének időpontja tekintetében, a teljesítés helyszíne (szervezeti egysége) tekintetében, valamint a szükséges szakképzettségek tekintetében (6). A szükséges koordinációt pedig a szervezeti struktúra kell hogy biztosítsa, a rá jellemző hatásköri és felelősségi viszonyok alapján. A projektmegvalósítási folyamatban a projektszervezeti megoldások három alap-típusa különböztethető meg:

- a meglévő lineáris-funkcionális szervezeti struktúrára alapozott projektszervezet,
- projektre orientált projektszervezet,
- mátrix struktúrára alapozott projektszervezet.

A meglévő lineáris-funkcionális szervezeti struktúrára alapozott projektszervezet alkalmazása során a különféle projekttevékenységeket az egyes (funkcionális) szerveze-

ti egységek munkatársai teljesítik a megfelelő szervezeti egységek vezetőinek hatásköri irányítása mellett. Ebben az esetben az egyes, a projektben részt vevő szervezeti egységek vezetőinek a formális hatásköre csak a saját szervezeti egységük határáig terjed, így közülük egyik sem rendelkezik a projekt teljesítési folyamatának egésze fölötti hatáskörrel. Ugyanakkor – a lineáris-funkcionális szervezet hatásköri sajátosságaiból adódóan – a projektvezető nem rendelkezik formális hatáskörrel a projektben részt vevő szervezeti egységek fölött, de a projektvezető és az érintett funkcionális vezetők között sincs formális hatásköri kapcsolat.* Ilyen körülmények között csak egy olyan felsővezető tud beavatkozni a projektteljesítési folyamat egészébe, illetve tud olyan döntést hozni, amely több, a projektben részt vevő szervezeti egységet is érint, akinek formális hatásköri kapcsolata van a projektben részt vevő szervezeti egységek vezetőivel. Noha a projektvezető ebben a szervezeti megoldásban nem rendelkezik formális hatáskörrel, mégis jelentős befolyást tud gyakorolni a döntéshozatali tevékenységén keresztül a meghozandó felsővezetői döntésre.

A projektre orientált projektszervezet egy, a projektre kialakított külön szervezeti egységet jelent. Ez a szervezeti egység magában foglalja a projekthez szükséges (funkcionális) szakembereket a szükséges időre és a szükséges szakmai összetételben. A szervezeti egység a projektvezető irányítása alatt működik, aki ez esetben formális hatáskörrel is rendelkezik a projektben részt vevők fölött. Ebből következően a projektvezetőnek lehetősége van a projekt teljesítése során az adott projektre kialakított kereteken belül (elérendő eredmény, időtartam, költség) döntést hozni.

A mátrix struktúrára alapozott projektszervezet működése a projektvezető és a projektben részt vevő funkcionális szervezeti egységek vezetői közötti hatáskörmegosztás elvén alapul. Az itt alkalmazott megosztott hatáskörök elve nem jelent formális vonali kapcsolatot a projektvezetők és a funkcionális vezetők között, hanem azt foglalja magában, hogy mind a projektvezetők, mind az érintett funkcionális vezetők azonos szintű formális hatáskört gyakorolhatnak a projektben részt vevő funkcionális alkalmazottak fölött. Az egyes projekttevékenységek teljesítését most is az érintett szervezeti egységek munkatársai teljesítik, így a megosztott hatáskörök elvének alkalmazása következtében a kialakítandó döntéseknek konszenzuson alapuló döntéseknek kell lenniük.

* Eltekintve attól a speciális esettől, amikor egy olyan felsővezető a projektvezető is egyben, aki a projekttől függetlenül is vonali (hatásköri) kapcsolatban van a projektben részt vevő szervezeti egységek vezetőivel.

A konszenzus alapú döntések eredménye azonban nagymértékben függhet a mátrix szervezet konkrét megoldásától, amely lehet kiegyensúlyozott mátrix, gyenge (funkcionális) mátrix, illetve erős (projekt) mátrix.

A projektszervezetek előbbi három alaptípusa a projektvezetők formális hatásköre alapján különül el egymástól. A racionális alkalmazás szempontjából azonban egy másfajta különbségtételre is szükség van. Kiindulva abból, hogy a szervezeti struktúra feladata a koordináció biztosítása, logikus, hogy a koordinációs lehetőségek szempontjából is megkülönböztessük a projektszervezeteket azok koordinatív kapacitása alapján. A koordinatív kapacitás nem számszerűsíthető sajátossága a szervezeti struktúráknak, az e tekintetben meglévő különbség az egyes projektszervezetek között mégis jól érzékelhető a korábban már említett, a munkamegosztás következtében kialakuló elkülönültségek alapján.

A lineáris-funkcionális struktúrára alapozott projektszervezetben mindhárom elkülönültség (idő szerinti, hely szerinti, szakképzettség szerinti) jelen van, így szinte magától értetődő, hogy ebben az esetben merülnek ki leg hamarabb a koordináció lehetőségei, vagyis ennek a szervezeti megoldásnak a legkisebb a koordinatív kapacitása. A projektre orientált projektszervezet esetében megszűnik a hely szerinti (azaz hatáskör szerinti) elkülönültség, minthogy a projektben részt vevő minden munkatárs egyazon szervezeti egységben található a projektvezető formális hatásköre alá rendelve. Ennek megfelelően a közvetlen felügyelet koordinációs mechanizmusa mellett lehetőség nyílik a közös egyeztetés koordinációs mechanizmusának az alkalmazására is, aminek következtében pedig az olykor merev idő szerinti elkülönültség is oldottabbá válik a projektben részt vevők között. Mind ebből pedig az következik – amit a gyakorlat is igazol –, hogy a projektre orientált projektszervezet koordinatív kapacitása lényegesen meghaladja a lineáris-funkcionális szervezet nyújtotta ez irányú lehetőségeket. A megosztott hatáskörök és az ezzel együtt járó konszenzusos döntéshozatal következtében a koordinációs mechanizmusok közül a közös egyeztetés kerül előtérbe, így gyakorlatilag mindhárom elkülönültség veszít a merevségéből valamilyen mértékben. Ebből adódóan a mátrix struktúra segítségével tovább növelhető a projekt teljesítési folyamat koordinációjának lehetősége.

Megfelelő projektszervezet kiválasztása

A projektszervezetek három alaptípusa három eltérő formális hatáskörű projektvezetőt feltételez, miközben az egyes projektszervezeti megoldások koordinatív kapaci-

tásai is eltérőek. A projektszervezetek közötti választás során azonban tekintetbe kell venni a már korábban említett koordinációs mechanizmusokat is, amelyekre az egyes szervezeti megoldásokban maga a koordináció alapul. A projektszervezetek három alaptípusát e szempontból tekintetbe véve megállapítható, hogy a lineáris-funkcionális struktúra a közvetlen felügyeleten alapuló koordinációt használja, míg a mátrix struktúra elsődlegesen a közös egyeztetés koordinációs mechanizmusára hagyatkozik. A projektre orientált projektszervezet ugyanakkor egyaránt hasznosítja mind a közvetlen felügyeletet, mind pedig a közös egyeztetést koordinációs mechanizmusként.

Amikor egy projekt megvalósítási folyamata mint munkafolyamat kis komplexitású munkafolyamat-interdependenciákkal (tovagyűrűző vagy szekvenciális) jellemezhető, miközben nincsenek jelentős bizonytalansági tényezők a folyamatban, mind a projektteljesítés folyamata, mind pedig egyes tevékenységek kiindulási állapotai és eredményei egyaránt standardizálhatók. Ilyen esetben csak igen kevés számú előre nem látható döntésre kell számítani a projekt teljesítése során. Ennek megfelelően a standardok alapján a projektteljesítés folyamata jól koordinálható a közvetlen felügyelet alapján a lineáris-funkcionális szervezeti struktúra keretein belül. Más megfogalmazásban ez azt jelenti, hogy a fenti jellemzőkkel bíró projektmegvalósítási folyamat jól koordinálható egy olyan projektvezető által is, akinek nincs formális hatásköre a projektben részt vevő funkcionális szakemberek fölött.

A fentivel ellentétes esetben, amikor igen komplex munkafolyamat-interdependenciák (reciprok) és nagyszámú, intenzív jellegű bizonytalanságok jellemzik a projektteljesítés folyamatát, akkor nincs lehetőség a standardizációra. Ilyen körülmények között sok, de előre nem látható számú döntési helyzet alakul ki a teljesítési folyamatban. Olyan szervezeti megoldásra van tehát szükség, amelyben a projektvezető formális hatáskörrel rendelkezik a projektben részt vevő szakemberek fölött, aki így meg tudja hozni a szükséges döntéseket. Ez a szervezeti megoldás a projektre orientált projektszervezet. A lineáris-funkcionális szervezet alkalmazása ebben az esetben hosszabb döntési időt vonna maga után, így növelné a projekt teljesítésének összidőtartamát és az erőforrások időarányos költsége révén a teljesítés tényleges költségeit is.

A projektek méretének és komplexitásának növekedésével azonban óhatatlanul növekszik a projektre orientált projektszervezet mérete is. Ez a körülmény pedig

magja után vonja egyrészt a projektszervezet funkcionális tagolódását és a hierarchikus tagolódást egyaránt. Ilyen körülmények között ebben a szervezeti megoldásban ismét megjelenik mindhárom elkülönültségi forma. Nem standardizálható projektfolyamatok esetén a teljesítés során szükségszerűen meghozandó, de előre nem látható számú döntések ugyanúgy időigényessé válnak és ennek megfelelően ugyanolyan következményeket vonnak maguk után, mint hasonló körülmények között a lineáris-funkcionális struktúrára alapozott projektszervezetben. Így ekkor olyan szervezeti megoldást célszerű alkalmazni, amely képes bővíteni a koordináció lehetőségeit. Ez a szervezeti megoldás pedig a megosztott hatáskörökkel felváltva alapuló és a közös egyeztetés koordinációs mechanizmusára támaszkodó mátrix struktúrára alapozott projektszervezet.

A projektmegvalósítási folyamat, valamint a folyamat egyes tevékenységei kiindulási állapotainak és eredményeinek standardizálhatósága, továbbá az ez utóbbinak alapul szolgáló interdependenciák és bizonytalanságok mintegy irányítóként jelzik azt a projektszervezetet, amely adott körülmények között a megfelelő koordinatív kapacitással rendelkezik. Az interdependenciák és bizonytalanságok mintegy elméleti-módszertani kiindulópontokat képeznek a megfelelő projektszervezet kiválasztásában. Ugyanakkor nem szabad szem elől téveszteni azt is, hogy egy nagyobb koordinatív kapacitással bíró szervezeti struktúra képes biztosítani a szükséges koordinációt egy jól standardizálható, tehát kisebb koordinációs igényű projektfolyamat számára is. Ugyanez fordítva már nem állítható. Ezek a körülmények egyben azt is magukban rejtik, hogy a korábbi elméleti-módszertani megfontolások mellett lehetnek olyan, a szervezet egészének sajátosságain alapuló megfontolások is, amelyek jelentős mértékben befolyásolhatják a megfelelő projektszervezet kiválasztását, így:

- a meglévő funkcionális szervezeti egységek (szakmai színvonal, gyakorlottság),
- az adott projekt prioritása a szervezetben,
- a szervezeti kultúra,
- a projektben részt vevők munkaterhelése a funkcionális tevékenységek és a projekttevékenységek összehasonlításában.

Hogyan képesek ezek a szempontok befolyásolni az elméleti-módszertani alapon megfelelőnek talált projektszervezet kiválasztását?

A meglévő funkcionális szervezeti egységeket két szempontból is érdemes vizsgálat tárgyává tenni. Egyrészt vizsgálni kell, hogy rendelkezésre állnak-e, azaz lé-

teznek-e a projekt teljesítéséhez szükséges szakmai összetételű funkcionális szervezeti egységek, másrészt vizsgálandó a funkcionális egységek dolgozóinak szakmai színvonala és gyakorlottsága. Ha a projekt szempontjából szükséges funkcionális szervezetek többsége nem létezik az adott helyen, illetve hiányzik a projekt teljesítéséhez szükséges szakmai színvonal és gyakorlottság, nincs reális lehetőség sem a lineáris-funkcionális, sem a mátrix szervezet alkalmazására még kielégítő mértékű standardizáltság esetében sem. Ilyenkor az egyetlen lehetséges megoldás a projektre orientált projektszervezet, sok esetben részben kívülről felvett szakemberek alkalmazásával.

Amennyiben egy projekt kiemelkedő fontossággal bír egy adott helyen, úgy célszerűbb a projektre orientált projektszervezet alkalmazása, elkerülendő a bármely másik két szervezeti megoldásban előforduló konfliktusokat, amelyek a projektvezető és a funkcionális vezetők között bontakozhatnak ki. Ezek a konfliktusok még a standardizálhatóság kielégítő mértéke mellett is kialakulhatnak és nemegyszer elhúzódó döntéshozatalhoz vezetnek. Ez utóbbi pedig közvetlenül vezet az idő- és költségutánpótlás felé.

A szervezeti kultúra kétféle megfontolás alapján is szerepet játszhat a projektszervezet kialakításában. Egyrészt szükséges elemezni azt, hogy a kialakult szervezeti kultúra támogatja-e a közös egyeztetésen alapuló konszenzusos döntések kialakítását egy mátrix struktúra keretében. Amennyiben a válasz nemleges, úgy az óhatatlanul kialakuló konfliktusok az előbbieken leírt helyzetet idézik elő és ahhoz hasonló következményekhez vezetnek. Másrészt, amennyiben a napi operatív tevékenységek már mátrix szervezetben teljesülnek, úgy jó esély van a közös egyeztetés eredményességére egy projekt teljesítése kapcsán is, mert a szervezeti kultúra ehhez kedvező feltételt kínál. Ez utóbbi esetben nincs szükség a lineáris-funkcionális struktúra alkalmazására még a standardizáltság kielégítő mértéke esetében sem, hiszen a korábban e vonatkozásban elmondottak alapján a mátrix struktúra képes a szükséges koordinációt biztosítani a kevésbé koordinációigényes projektfolyamatokban is.

A projektben részt vevők napi operatív tevékenységekkel kapcsolatos munkaterhelése komoly mértékben hátráltathatja a projektet akár a lineáris-funkcionális, akár a mátrix struktúra alapján történő projektmegvalósításban. Amennyiben a projektszervezet lehetséges tagjai szinte túlterheltek a funkcionális szervezeti egységeik napi operatív feladataival, és még bizonyos projekttevékenységeket is végezniük kellene, miközben a

funkcionális vezetők – részben a szervezeti kultúrából is adódóan – hajlamosak egyértelműen elsőbbséget biztosítani a napi operatív tevékenységek számára, nincs lehetőség a projektfeladatok kielégítő színvonalú koordinációjára sem a lineáris-funkcionális, sem a mátrix szervezet keretei között. Az esetleges következmények meg egyeznek a korábbiakban leírtakkal. A reális megoldás ilyen esetben is a projektre orientált projektszervezet.

Az eddigiek során, amikor a projektszervezetre vonatkozó választási szempontokat tárgyaltuk, egy projektet a maga egészében szemléltünk. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy a projektciklus különböző tevékenységi fázisai különböző komplexitású interdependenciákkal, továbbá eltérő jellegű bizonytalanságokkal jellemezhetőek. Ebből következően egy adott projekt kapcsán a megfelelő projektszervezet kiválasztása az eddigieknél árnyaltabb megközelítést igényel. A projektalakítási fázist többnyire igen komplex munkafolyamat-interdependenciák jellemzik, nagyszámú, eltérő jellegű bizonytalansági tényező közepette. Ilyenkor a standardizáltság nem alakítható ki, így szükségszerűen a projektre orientált projektszervezet kerül előtérbe, illetve nagyméretű, komplex projektek esetében a mátrix struktúrán alapuló projektszervezet. Általában elmondható, hogy a projektek odaítélési fázisa a projektalakításhoz hasonló sajátosságokkal bír, így gyakorlatilag ugyanazok a projektszervezeti megoldások kell hogy előtérbe kerüljenek.

Ugyanakkor a projektek teljesítési fázisában az interdependenciák komplexsége, valamint a bizonytalanságok száma és jellege projektről projektre is jelentős mértékben változhat. A legtöbb beruházási projekt teljesítési fázisában elérhető a standardizálhatóság kielégítő mértéke, ezért általában itt a lineáris-funkcionális szervezeten alapuló projektszervezet is jól alkalmazható a szükséges koordináció biztosításához. A KF projektek jelentős részénél, különösen a nagy újdonságtartalmú KF projekteknél, nem valósítható meg a standardizáltság, így – függően a projekt méretétől és komplexitásától – a projektre orientált projektszervezet vagy a mátrix struktúrán alapuló projektszervezet kerül előtérbe. Az egyes projektfázisok kapcsán – hasonlóan ahhoz, ahogy azt egy projekt egésze kapcsán értelmeztük – a korábban említett úgynevezett szervezeti sajátosságokon alapuló megfontolások ugyancsak jelentős szerepet játszhatnak. Összességében elmondható, hogy az alkalmazott projektszervezet változtatása az egyes projektfázisoknak megfelelően sokkal inkább természetes jelenségnek, semmint valamiféle különbségnek tekintendő.

Néhány konklúzió

Jóllehet a tanulmány apropóját a vállalati környezetben működő szervezetek projektjeinek értékelése adta, a lehetséges tanulságok messze túlmutatnak ezen a körön. Ezek közül is kiemelendő az országon belüli régiók és az önkormányzatok helyzete. A régiók a fejlesztések finanszírozásához szükséges pénzügyi források egy jelentős részéhez hazai vagy nemzetközi pénzalapokhoz benyújtott pályázatok alapján juthatnak hozzá. Egy pályázat keretében elnyerhető finanszírozási forrás megszerzésére annál nagyobbak az esélyek, minél inkább tartalmilag is (a formai követelmények mellett) megfelelő pályázatok készülnek. Gyakran előforduló jelenség, hogy az elképzelések kialakítására csak a pályázati lehetőség megjelenésekor kerül sor. Ilyen körülmények között nem várható, hogy stratégiailag megalapozott, funkcionalitásában és egyéb elvárt céljaiban következetesen átgondolt projektek képezzék a pályázat tárgyát. Erre csak olyan pályázók részéről számíthatunk, akiket felkészült állapotban talál egy pályázati lehetőség. A felkészült állapot elérésének pedig elengedhetetlen feltétele a projektorientált stratégiai gondolkodás és a stratégiaorientált projekt-megvalósítás paradigmájának alkalmazása. A gyakorlatban ez – többek között – a módszertanilag megalapozott projektalakítást is magában foglalja ugyanúgy, mint – szintén csak más feltételekkel együtt – a teljesítés során a megfelelő projektszervezet alkalmazását.

A két kérdéskör között ugyanakkor igen szoros összefüggés található. Mint emlékeztetés, a projektszervezetek közötti választás egyik elméleti kiindulási alapját a projektre jellemző bizonytalanságok elemzése képezi. Az elérendő projekteredmény tartalmi és terjedelmi határainak pontatlan, csak alapvonásokban történő meghatározása maga is jelentős bizonytalansági tényező a teljesítés során. Nem meglepő tehát, hogy a projektalakítás hiányosságai és a projektszervezetek öltetszerű alkalmazása kiemelkedő módon, szinte egymás hatásait felerősítve vezetnek a teljesítés során idő- és költség-túllépéshez.

* * *

A tanulmány egy korábbi, a projektek teljesítése során sokszor tapasztalt idő- és költség-túllépés mélyebb okait kideríteni szándékozó, mélyinterjúkon alapuló kutatómunkára támaszkodva tárgyalta a létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi behatárolásának kiindulási alapjait, valamint a projektszervezeti megoldások

alkalmazásának szempontjait. A szerző az említett kérdéskörök tárgyalásakor alapvetően saját korábbi eredményeire támaszkodott, így a tanulmány kevés számú irodalmi hivatkozást tartalmaz, elsősorban olyankor, amikor egy-egy témakör máshol történő bővebb kifejtésére történik utalás. A két, látszólag egymástól távol eső kérdéskör között ugyanakkor összefüggés is van, amire a cikk végén rámutat a szerző.

Hivatkozások

1. Cleland, D. I.: Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, New York, 1994. 2nd ed.

2. Görög, M-Smith, N. J.: Project Management for Managers. PMI Publications, Pennsylvania/USA, 1999

3. Berce, J.: Managing a Multi-Level Project. in: 14th World Congress on Project Management. Proceedings Vol. 2, 719-721

4. Flemming, Q.-Koppelman, J.: The Earned Value Body of Knowledge. in: 14th World Congress on Project Management. Proceedings Vol. 2, 793-798

5. Görög Mihály: Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 1999, 2., javított kiadás

6. Mintzberg, H.: Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, New Jersey/USA, 1983

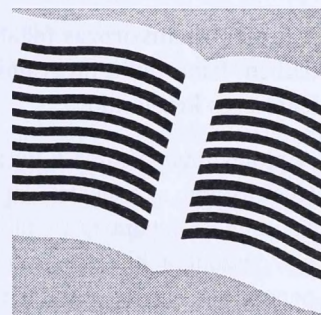
SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI

Boda György – Szlávik Péter

Kontrolling rendszerek tervezése

Bp.: KJK-KERSZÖV, 2001. – 412 p. Fűzött: 6384,- Ft

A kézikönyv a kontrolling rendszerek kialakításához kíván segítséget nyújtani gyakorló vezetőknek, kontrolling szakembereknek és mindazoknak, akik a téma iránt érdeklődnek. A mű az alaptól tárgyalja a kontrolling rendszerek minőségét meghatározó tényezőket. A számviteli, vezető számviteli, költséggazdálkodási és tervezési alapismeretektől kiindulva részletesen bemutatja egy kontrolling rendszer kiépítésének logikai lépéseit, különös tekintettel a költségvetés-tervezésre és a stratégiai tervezésre. A kiadvány segítségével az olvasók könnyebben tekinthetik át a tervezési rendszerek működési logikáját, miközben olyan kapcsolódó témákról is információkhoz jutnak, mint az értékalapú vezetés és a balanced scorecard módszertana. A könyv ötletekkel szolgál ahhoz is, hogy milyen döntéseket kell meghozni egy kontrolling rendszer kiépítéséhez és hatékony működéséhez. Ez a mű korábbi „Vezetői kontrolling” című munka bővített, átdolgozott kiadása. A szerzők a sikeres első kiadást követően arra törekedtek, hogy a kontrolling rendszerek kiépítésével és működtetésével kapcsolatban mind átfogóbb képet tudjanak nyújtani az olvasóknak.



Stiglitz, Joseph E.

A kormányzati szektor gazdaságtana

Bp.: KJK-KERSZÖV, 2000. -748 p. Fűzött: 5600,- Ft

Joseph E. Stiglitz „Az állami szektor gazdaságtana” könyvével a magyar olvasó az Egyesült Államokban és a világ más országaiban is sikert aratott egyetemi tankönyv magyar változatát kapja kézhez. Hézagpótló műről van szó, hiszen más jelentős közgazdasági munkák mellől eddig hiányzott a kormányzati szektort, az államnak a XX. században nagyra nőtt szerepét és ennek közgazdasági alapjait rendszerezetten és teljes körű tudományos alaposággal tárgyaló mű.

A könyv az állami szektor modern gazdaságban elfoglalt helyével, intézményi és mikroökonómiai alapjaival foglalkozik. Tárgyalja a közkiadások elméletét, indokait és öt fő területét, valamint az állami szektorban született döntések sajátosságait. Megismerteti az olvasót az adóztatás elméletével és gyakorlatával, a központi és helyi kormányzati viszonyokkal, valamint a költségvetés és a költségvetési egyenleg összgazdasági gyakorlatával.

A mű a magyar olvasók számára fontosak tartott nemzetközi, elsősorban európai és természetesen magyar kiegészítésekkel jelenik meg.